



# THE PINK MACHINE PAPERS

#3 - nr. 3 / 2001

**Småprat och tysta budskap**

Tina Karrbom

#3  
nr.3 / 2001

# Småprat och tysta budskap

Om kunskapsöverföring mellan individer och mellan projekt

Tina Karrbom

The Pink Machine Papers  
ISSN 1650 - 4062  
Stockholm, 2001

## Småprat och tysta budskap: Om kunskapsöverföring mellan individer och mellan projekt<sup>1</sup>

*Tina Karrbom*

Institutionen för Industriell Ekonomi och Organisation  
Kungliga Tekniska Högskolan  
S – 10044 Stockholm  
tina.karrbom@lector.kth.se

### INLEDNING

Människor småpratar ofta och gärna, i hemmet och på arbetet, liksom på vägen till eller från arbetet i bilen, på bussen eller på tunnelbanan. De småpratar i affären, i hissen, i lunchmatsalen, hos frisören och ofta framför spegeln på offentliga toaletter. Också på biblioteket kan höras ett dovt brus av viskningar och små skratt trots att där påbjuds tystnad.



Jan Berglins syn på småpratets totalitet. (Svenska Dagbladet, 2001)

Småpratet kan bestå av nästan vad som helst, det kan handla om något som man sett, läst eller hört, något synnerligen allvarligt, det kan vara en komplimang eller en rolig historia. Det kan handla om gårdagens Robinson, om sommarens väder, om höstens klädmode, om väntandet i telefonköer, om aktiekursen är på väg upp eller ner, om galnakosjukan eller om cyklister utan hjälm. Småpratet utgör sålunda en central och en i allra högsta grad naturlig del av vardagen, ja av dagen som sådan. På sätt och vis,

<sup>1</sup> Denna text är en utveckling av en tidigare text skriven av Tina Karrbom och Claes Gustafsson (2001): Från tyst kunskap till tyst budskap – om småprat som bärare av tysta budskap mellan individer och mellan projekt, presenterad vid 16:e Nordiska Företagsekonomiska Ämneskonferensen i Uppsala 17-19 augusti 2001.

kan man hävda, lever vi, var och en, i ett ständigt närvarande brus av struntprat, av kommentarer, påståenden, förnekanden, viskningar och rop. Tillsammans utgör detta en *ljudkuliss*, ett moln av lågt mummel, rykten, skvaller, kommentarer, berättelser, förklaringar och vandringshistorier. Människans mest dominerande omgivning består otvivelaktigt av prat, framför allt av det ganska odramatiska och till intet stort syftande småpratet.

I sin bok *Human Communication as Narration: Toward a Philosophy of Reason, Value, and Action* (1989) ger Walter Fisher en insiktsfull behandling av berättandets plats i frågan om människans sanna natur. Han framhåller där starkt de medvetna *berättelserna* i sin konstruktion av ”den berättande människan”, *Homo Narrans*. Vi binds samman, vi styr och skapar vår kunskap, vi formar oss till människor och samhällen genom ständiga berättelser, konstruerade och dramatiserade på ett sätt öppet för den semiotisk-litteratur-vetenskapliga analysen. *Homo Narrans* är en varelse full av betydelsefulla och meningsfyllda berättelser, vilka hon vill överföra till sina medmänniskor – så gott detta låter sig göra. Det mänskliga förnuftet, sett i Fishers perspektiv, är ett de dramatiska berättelsernas förnuft.

”Att småprata är i hög grad att berätta – om sig själv, om andra, vad man sett, vad man hört, roliga historier, vandringsägnor, skrönor, skvaller, allt.”

(Melin & Melin, 1996)

Om berättelsernas roll arbetslivet skriver Julian E. Orr i boken *Talking About Machines, An Ethnography of a Modern Job* (1996). Han har med etnografisk metod studerat serviceteknikers arbete, bland annat i samband med ”diagnostiserandet”, eller ”felsökandet”, av icke fungerande kopieringsmaskiner. Studien har visat att teknikernas arbete, det vill säga deras praxis, kan beskrivas som: ”a continuous, highly skilled improvisation within a triangular relationship of technician, customer and machine” (Orr, 1996, s.1), där berättelser<sup>2</sup> utgör ett primärt element. Själva processen att ”diagnostisera” en kopieringsmaskin som ska repareras involverar konstruerandet, eller skapandet, av en sammanhängande beskrivning av felet utifrån tillgängliga bitar av osammanhängande information via en berättande, narrativ, process. En sammanhängande diagnostisk beskrivning utgör teknikerns överläge över den problematiska situationen. Berättelserna bevarar tidigare genomförda diagnoser genom att de berättas för kollegorna. Och de beskrivningar som konstruerats i diagnostiserandet utgör sedan en bas för teknikernas samspråk om deras erfarenheter och utgör därigenom också ett hjälpmedel/medel för social distribution av erfarenhetsbaserad kunskap genom gemensam/samhällelig interaktion. Cirkulationen av berättelser och historier i teknikergemenskapen är det huvudsakliga medlet för teknikerna att hålla sig informerade ifråga om kopieringsmaskinernas ”beteenden”. Orr framhåller i detta sammanhang behovet av noggranna studier av arbete (work practice) i strävan efter djupare kunskap om dels aspekter på anställning, men också arbetets roll i förhållande till arbetarens identitet.

Lars och Martin Melin inleder förordet i boken *Dösnack och kallprat* (1996) med att konstatera att många tror att människan har språket för att kunna säga viktiga saker

<sup>2</sup> På engelska Narrative Forms

till varandra. Och visst, menar de, informerar vi ibland om viktiga saker – under sakliga sammanträden, seriösa föredrag och skärpta lektioner – fast inte under alla sammanträden, föredrag och lektioner. Det mesta som sägs, hävdar de, är istället ganska lite informativt: småprat, nojsande, hälsande, tjtande, tjtande och skvallrande. Och det är dessa sociala aktiviteter i sig som är målet, inte några få informativa ögonblick.

Att prata fyller således en social funktion, det är ett sätt att umgås. Och detta, vi kan kalla det "umgåspratet" eller hellre: småpratet, är så vanligt och självklart att vi alltför sällan stannar upp reflekterar över det. Melin och Melin framhåller att de i första hand är intresserade av samtalets yta, det vill säga språkformen. Men, de framhåller, trots att de valt att studera ytan, det vill säga språket i sig, att man kan mena att det är där – på djupet, i den psykologi och sociologi som ligger förborgad under ytan – som det viktiga händer.

Den normala förståelseram eller tankestruktur på vilken diskussion kring prat – eller kommunikation – bygger, är för det mesta starkt funktionalistisk och intentionalistisk. Man ser pratet som varande till för något, som hade det en given funktion eller nytta, utan vilken människan – eller företaget – har svårt att överleva. Framför allt, verkar det, intresserar man sig för pratets instrumentella del, den medvetet budskapsöverförande, eller informationsspridande, sidan. På ett jordnära plan ses småpratet i regel som starkt funktionellt, som varande *till för något*. Vi pratar för att vi *vill* något, *vill* överföra budskap, *vill* åstadkomma handling. Vi pratar för att uppnå något som är gott och nyttigt. Detta gör vi dels för att det är en grundläggande mänsklig egenskap, det fyller en social funktion.

I föreliggande text väljer jag ett i viss mån avvikande perspektiv. Visserligen menar jag, med hänvisning till diskussionen ovan, är det svårt att förneka den seriösa tanken om pratets och kommunikationens starka funktionalitet och meningsfullhet. Dels är det uppenbart att ett samhälle eller ett företag, ja en familj, svårligen kan upprätthållas utan kommunikation. Vidare ingår i begreppet kommunikation att det är en fråga om transport, om överförande av något – i detta fall av att (avsiktligt) överföra mening. Den starkt instrumentella och intentionella funktionaliteten kan dock ifrågasättas. Det är inte givet att prat alltid är till för att i "klartext" formulera och överföra budskap – information – på det öppna kognitiva planet.

## SMÅPRAT I FÖRETAG

Att själva småpratet är en i högsta grad naturlig del av vardagen – också i arbetslivet – har framhållits av bland andra Gunnar Ekman i hans avhandling *Från text till batong – om poliser, busar och svennar* (1999) om polisens arbete, samt av Jörgen Sandberg, Sven-Erik Sjöstrand och Mats Tyrstrup (red) i antologin *Osynlig företagsledning* (1999), liksom av Orr (1996) i samband med studien om serviceteknikers arbete, vilken beskrevs ovan. Om småprat i arbetslivet skriver Sjöstrand och Tyrstrup i texten *Synlig och osynlig företagsledning* (1999), och de noterar där att småpratet ofta äger rum i ett visst sammanhang eller nätverk. Det kan vara med golfvännerna, kollegorna på samma kontorsvåning eller, som belyses i artikeln *Småprat som ljudkuliss* (Karrbom, 2001), med projektgruppsmedlemmarna i

bastun, på byggplatskontoret eller på den lokala klubben i samband med genomförandet av ett dieselmotorsprojekt.

Inom ramen för ledarskap är kommunikation ett grundligt studerat område, men enligt Sjöstrand och Tyrstrup (1999) har betydelsen av småprat inte studerats i tillräcklig utsträckning. Att rikta uppmärksamheten mot just småprat har flera fördelar, menar Sjöstrand och Tyrstrup, speciellt då man studerar organisationer och ledarskap. Ett exempel på en sådan fördel är att samtal i olika former och sammanhang är en av ledarnas huvudsysselsättningar. Studier av ledarskap, och särskilt studier som behandlar frågan vad det är som gör en ledare till en effektiv ledare, har länge intresserat dem som studerar mänskligt beteende. Min uppfattning är, vilket ligger i linje med bland andra Sjöstrand och Tyrstrup (1999), att perspektivet på ledarskap bör förskjutas från fokus på ledare som unika individer till ledarskap som en dimension i samspelet mellan människor.



Två projektdeltagare i en maskinhall i ett kraftverksprojekt.

Småprat i dieselmotorsprojekt har, som noterades ovan, tidigare belysts i artikeln *Småprat som ljudkuliss* (Karrbom, 2001). Där betraktades småpratet, dess arena och innehåll, det vill säga vad det småpratades om, när och var det småpratades, vilka som småpratade samt vilka roller, eller funktioner, småpratet kunde sägas ha, i samband med levererandet, byggandet, av dieselmotor. Där framkommer att småpratet finns som en ständigt närvarande ljudkuliss, att det finns speciella platser där det ofta tar sig uttryck, att det ofta är värderande, samt att det ofta är verksamhetsanknutet.

Nu kan det möjligen tyckas att småpratet på byggarbetsplatsen är relativt oviktigt i jämförelse med planeringen, styrningen, uppföljningen och inte minst ledningen av

projektet. Det talar bland annat innehållet i många projekthandböcker för, mot bakgrund av de ofta ensidigt fokuserar på planerings-, och lednings- och uppföljningsmodeller och verktyg. Jag vill dock hävda att småprat är centralt eftersom det utgör en betydande del av det dagliga samspelet mellan människorna i projektets ledningsgrupp<sup>3</sup> och det kan således förstås som en dimension av ledningen av genomförandet av projektet.

Småprat finns där människor finns. Och småprat är till för att vara där. Det finns där som en effekt av att människan är en patologisk pratare – som en effekt av att hon har svårt att låta bli. Men småprat har effekter vilka kan frikopplas från avsikterna – till exempel kunskap. Naturligtvis har småpratet också andra effekter – eller roller – i ett projekt, förutom sådana som är relaterade till lärande- eller kunskapsprocessen. De kan till exempel vara relaterade till grupprocessen och/eller socialiseringsprocessen (Karrbom, 2001). De effekter som jag betraktar närmare här är dock i första hand relaterade till lärande- eller kunskapsprocessen bland annat därför att denna process i flera studier visat sig problematiskt i samband med projektbaserad verksamhet delvis på grund av projekts temporära karaktär (jmf Björkegren, 1999; Packendorff, 1993).

Jag lägger här således ett kunskaps- och kunskapsöverföringsperspektiv på småpratet. Och jag gör det i syfte att betrakta småpratet som skapare och bärare av tysta budskap eller *tacit message* mellan individer och mellan projekt. Mina funderingar rör sig således främst kring vad som i samband med texter, kanske främst brev, sägs ”stå skrivet mellan raderna”, det vill säga sådant som inte nödvändigtvis explicit eller avsiktligt framhålls men som ändå i någon mening finns där. Det som finns ”mellan raderna” i småpratsbruset är vad jag här kallar tysta budskap, och jag kommer här att försöka ge exempel på tysta budskap och hur de relaterar till lärande- och kunskapsprocessen i projektbaserad verksamhet. Naturligtvis har mottagaren, och hennes/hans kunskaper och tidigare erfarenheter, det vill säga hennes/hans utgångsläge, stor betydelse för tolkningen av det som sägs ”mellan raderna”, något som det finns anledning att återkomma till.

Låt mig nu få deklarerat att mitt huvudsyfte med studien av projektdeltagarna i dieselkraftverksprojekten. Jag ämnar öka kunskapen för, och förståelsen om, hur projekt fungerar och hur de förmås att fungera, varför studiet av småprat skall förstås som ett medel och inte som ett mål i sig. Projektarbetet och projektpraktiken, liksom projektdeltagarnas upplevelser finns framför min lins. Och två centrala frågeställningar är: vad möjliggör improvisation? Liksom: vad möjliggör handling?

## MEMETISK ÖVERFÖRING

Om den småpratande människan, *Homo Garrulus*, skriver Claes Gustafsson bland annat i sin bok *Produktion av allvar* (Gustafsson, 1994). Han framhåller där att den humana omgivningen, den humana verkligheten, dels består av kulturella artefakter; materiella så som byggnader och samhällen liksom immateriella, så som beteendemönster och tankar. Men dels, och av ännu större betydelse menar han, består människans omgivning också av prat, av ett ständigt brus av kommunikation,

<sup>3</sup> Ledningsgruppen i de studerade kraftverksprojekten kallas Site Managementgruppen.



av berättelser, av småprat. Och sett ur ett memetiskt evolutionsperspektiv, är småpratet möjligen människans mest betydelsefulla egenskap.

Memetik blir, med det kunskapsöverföringsperspektiv jag här valt att lägga på småprat, ett centralt begrepp vilket kräver en kortfattad beskrivning. En mer utförlig beskrivning återfinns i Gustafsson (1994). Begreppet *meme* har sitt ursprung hos sociobiologen Richard Dawkins i boken *Den själviska genen* (1983). Dawkins definierar begreppet – som ett slags parallell till begreppet ”gene!” – som ”a unit of cultural transmission, or a unit of imitation”. Ett memetiskt evolutionsperspektiv innebär ett synsätt där evolutionen inte är enbart genetiskt betingad, utan där i evolutionen blandas in en immateriell imitativ överföring av beteendemönster. Så kallade *memer*, det vill säga icke-genetiska beteendehelheter, överförs, replikeras, från en individ till en annan genom imitation och assimilation. Som exempel på *memer* kan nämnas melodier, idéer, standardfraser, klädmode, krukmakeriteknik och konsten att bygga ett valv (Gustafsson, 1994 med hänvisning till Dawkins, 1983). Det som i ett memetiskt perspektiv gör att människan kan fungera, är de memstrukturer som överförs till henne i form av kultur, språk, värderingar, verklighetsuppfattningar etc. och hon verkar så som de styr henne. Den kommunikativa egenskapen och kommunikationen blir här av central betydelse, då utan denna skulle människan blott vara och förbli en *tabula rasa*. Människan manifesteras i småprat, åsiktsutbyte och allmänt skvaller där det centrala ligger i pratandets faktum, pratandet i kombination med inläringen. Pratandet utgör således ett starkt framtidsdrivande element i evolutionen.

En tolkning av pratets grundläggande karaktär ges av Robin Dunbar i boken *Samvaro, skvaller och språkets uppkomst* (1998). Vi pratar, menar han, av den enkla anledningen att det är så svårt att låta bli. Enligt Dunbar uppstod språket ursprungligen – växte fram under evolutionen – ifrån de ”trygghetsljud” många högre stående djur – från fåglar och råttor till schimpanser – utbyter för att skapa känslor av trygghet och samhörighet. Dunbar utgår från det kliande, plockande, snusande, slickande och letande efter ohyra i den andres päls, som de flesta högre stående djur ägnar sig åt. Det engelskspråkiga ordet för detta är ”grooming”. Aktiviteten har, visar det sig, relativt litet samband med förekomsten av ohyra – man plockar löss, även om där inte finns några. Däremot samvarierar det i hög grad med oron bland djuren. Ju mera störda, oroade och olyckliga djuren är, dess mera sysslar de med ”grooming”. ”Kliandet” åtföljs, noterar Dunbar, av små tröstande läten – pipanden, grymtningar, morrande, hummande och nynnande. Ur dessa läten *till lyst* föds, menar Dunbar, så småningom ”språket”, vilket sedan under evolutionens gång blir allt mera artikulerat och därmed fylls med allt mera ”information” och ”kunskapsöverföring”. Men, grundfunktionen finns kvar. Homo Garrulus (Gustafsson, 1994) pratar på, för att hon inte kan låta bli, för att den ekande tystnaden gör att livet känns så tomt, meningslöst och ångestfyllt.

Jag intresserar mig därför här inte enbart för de medvetet formulerade och riktade budskapens kommunikation, utan – i detta sammanhang – för icke avsedda effekter härrörande ur det allmänna småpratet. Det vill säga vad småpratet för med sig. Platsen för detta småprat är ”siten”, det vill säga byggarbetsplatsen för uppförandet av



ett dieselkraftverk, någonstans ”bakom guds rygg”.<sup>4</sup> Det som intresserar mig här är således en annan sida hos kommunikationen än det målmedvetna förnuftet. Den ljudkuliss, det brus av mer eller mindre meningsfullt eller mer eller mindre meningslöst struntprat som omger varje människa, har inte bara riktade avsedda effekter, utan, menar jag, också – och möjligen i än högre grad – icke-avsedda effekter på lyssnaren – ja, möjligen också effekter på den som pratar. (För en närmare diskussion i frågan, se Gustafsson, 1994). Jag riktar alltså i första hand mitt intresse mot mottagarsidan, mot åhöraren, i stället för mot den mer eller mindre intentionella ”sändaren”. Jag är inte heller speciellt intresserad av informationsteorins klassiska fråga, det vill säga i vilken mån sändaren lyckas överföra det budskap hon/han vill. Snarare riktar jag mig mot den överföring eller effekt – avsiktlig eller oavsiktlig – som pratet åstadkommer.

Småprat har således med ett memetiskt perspektiv en funktion att överföra, utveckla och underbygga den kultur och de normer som finns inom en organisation. När vi pratar utbyter vi ständigt tankar, åsikter och värderingar om andra individer, ting eller situationer. Och i småpratet kalibreras människors förväntningar i och på organisationer, och trots dess tillfälliga karaktär uppstår och odlas gemensamma konstruktioner av vad som har hänt, vad som händer och vad som tros komma ska hända (Ekman, 1999). Småprat har, som vi noterande tidigare, ofta en moralisk dimension, där man kommenterar, tar ställning till och värderar – ofta negativt – det skedda (Adelswärd, 1999). En stor del av pratet är det vi kallar moraliserande, det vill säga åsiktsutbyte om individrelaterade, handlingsrelaterade och tillståndrelaterade värden (Ekman, 1999; Gustafsson, 1988, 1994).

*”Vi föds att kommunicera. Människan är en social varelse och därför söker hon dels andras förståelse, dels förståelse av sig själv genom att tala med andra. Ett samtal är ett möte med en annan människa. Där utbyter vi tankar, känslor och attityder; där speglar vi oss själva, får bekräftelse eller blir avvisade. Samtal kan ge ny kunskap och därmed förändra oss.”*

(Adelswärd, 1999)

## DIESELKRAFTVERKSPROJEKT

Den empiriska utgångspunkten i denna artikel utgörs av datamaterial inhämtat från dieselkraftverksprojekt som har genomförts av ett multinationellt företag i en rad olika länder runt om i världen. Exemplet och diskussionen som följer baseras till stor del på fältdagböcker som skrivits av forskningsassistenter som medverkat i det dagliga projektarbetet i Site Managementgruppen under projektens genomförande, det vill säga i samband med byggandet av kraftverken.

Citaten som finns med i denna text är hämtade ur fältdagböcker skrivna av forskningsassistenter som deltagit i kraftverksprojekt i Sydamerika och Centralamerika. Till diskussionen skall också läggas mina egna samtal och intervjuer med projektledare och projektdeltagare samt mina egna fältanteckningar och observationer

<sup>4</sup> Förutom att uttrycket väl kan stå för sig själv och i Finland har samma betydelse som ”bortom all ära och redlighet”, så refererar det här till titeln på Peter Nynäs doktorsavhandling i religionsvetenskap (2001), vilken i ett kulturmötesperspektiv behandlar livet på just dessa byggnadsplatser.

från mina två tvåveckorsbesök på siterna, ett i Afrika och ett i Centralamerika. Citaten ur fältdagböckerna utgör forskningsassistenternas reflektioner och tolkningar av vad som händer och sker i projektet. De kan i någon mening sägas utgöra ”småprat om småprat”, eller ”berättelser/beskrivningar om/av småprat”. Det är således mot bakgrund av deras upplevelser av projektarbete, i kombination med egna anteckningar och observationer som analysen görs.

Jag börjar här med en beskrivning av den specifika kontexten för kraftverksprojekten. Och jag gör det i termer av ”projekt som temporär organisation”, ett angreppssätt som förordats som fruktbart vid studier av projektbaserad verksamhet av bland andra Rolf Lundin och Anders Söderholm (Lundin, 1998; Lundin och Söderholm, 1998), liksom av Johann Packendorff (Packendorff, 1993, 1995). Kraftverksprojektens organisation kan i stort delas in i två delar: en del, den så kallade projektledningsgruppen, som är lokaliserad på huvudkontoret och utgörs av en, i förhållande till den andra, tämligen permanent enhet, vari projektchefen och chefsdesigners ingår. Den andra delen, den så kallade Site Managementgruppen som här främst utgör mitt intresse, är lokaliserad på siten och utgörs av en tillfälligt sammansatt grupp. Denna grupp är skapad enkom för det enskilda projektet och upplöses därefter. I Site Managementgruppen ingår förutom en Site Manager även Supervisors<sup>5</sup>, Site Engineers och Site Assistents<sup>6</sup>.

Under genomförandetiden förändras Site Managementgruppens storlek och sammansättning kontinuerligt som en följd av att personer med specialkompetens kommer in, utför sin specifika uppgift och sedan lämnar projektet. Site Managementgruppens medlemsantal varierar således under projektets gång, från som minst en handfull till som flest ett drygt tjugotal personer. Siterna får dessutom ofta besök. Det kan vara någon av projektledningsgruppens medlemmar, familjemedlemmar, projektmedarbetare från andra projekt, trainees från det egna företaget eller andra utomstående. Därtill finns även underentreprenörföretagens anställda, kundrepresentanter, konsulter och andra, så att det sammanlagda antalet människor på siten i vissa fall kan nå uppemot ett par hundra personer. I ett antal av de studerade projekten fanns det också Site Managementgruppsmedlemmar som samtidigt med det studerade projektet också arbetar och har ansvar för vissa delar av andra samtidigt pågående projekt på en annan geografisk plats.

De som följer arbetet på plats, från första spadtaget fram till överlämnandet till kunden, är ofta Site Managern, det vill säga den person som är ansvarig för projektet på siten, samt några av de närmaste medarbetarna. Övriga är med under längre eller kortare perioder beroende på projektets karaktär. Det är således en turbulent kontext, inte enbart med tanke på omgivningen, bland annat beroende på respektive lands kultur, miljö och klimat (Karrbom och Lindahl, 2000), och att arbetets intensitet kan variera kraftigt (Karrbom, 2000), utan även med tanke på gruppens antal och sammansättning. Kraftverksprojekten kan således, med utgångspunkt i siten, ses som både en tillfälligt temporär organisation och som en långvarigt temporär organisation (Karrbom, 2001).

---

<sup>5</sup> Arbetsledare

<sup>6</sup> De två forskningsassistenterna arbetade som Site Assistents.

Som en följd av att projekten är tillfälliga delar Site Managementgruppens medlemmar ofta bostad, bor på samma hotell, eller som i vissa fall i egna bostäder i närheten av varandra. Bilar är ofta en bristvara, vilket leder till att Site Managementgruppens medlemmar dessutom åker tillsammans till och från arbetet morgon och kväll, samt ofta även i samband med matraster och fritidsaktiviteter. De långa arbetsdagarna och de gemensamma arbets- och levnadsförhållanden bidrar till att Site Managementgruppens medlemmar umgås på arbetet liksom på fritiden och att det därmed finns det ett stort utrymme för småprat. Ett småprat som bildar en ständigt närvarande ljudkuliss under de flesta av dygnets vakna timmar.

## SMÅPRAT I DIESELKRAFTVERKSPROJEKT

Liksom på andra arbetsplatser och i andra sammanhang småpratats det naturligtvis om allt möjligt. Men, det framkommer i fältdagböckerna, och även under besöken på siterna, att det stora samtalsämnet, framför andra, är det pågående projektet och de händelser och aktörer som har anknytning till projektet (Karrbom, 2001). Småpratet är således i stor utsträckning verksamhetsknutet vilket kan förstås som en naturlig följd av det faktum att samtliga medverkande i projektet har en sak gemensamt – att bygga kraftverket. Följande citat är hämtat från en av fältdagböckerna och det belyser att det i småpratets vardaglighet ryms verksamhetsknutna aspekter.

”Vi sitter och pratar skit ... det handlar uteslutande om projektet eller andra tidigare projekt, varvat med legendariska vitsar.” (Källa: Forskningsassistent på site i Sydamerika)

I kraftverkskontexten småpratar man också om andra kraftverksprojekt, nu pågående eller tidigare avslutade, och om vad som görs/gjordes där och hur det gick. Man småpratar om aktörer som t.ex. underentreprenörer, speditörer, personer på huvudkontoret, myndigheter, underleverantörer och andra projektmedlemmar. Man talar också om tekniska detaljer, ritningar, konstruktioner, kvalitet, tullbestämmelser och lagar, med andra ord sådant som är av intresse för genomförandet av kraftverksprojektet. Följande citat hämtade från en av fältdagböckerna visar på småpratandet i bastun. Genom småpratet byts erfarenheter och kunskaper om tidigare genomförda projekt. Erfarenheter som sedan relateras till det nu pågående projektet. Citatet visar således på kunskapsöverföring av projektrelaterade aspekter.

”I bastun på kvällen kom det fram några intressanta saker med tanke på projektets lyckade genomförande. Det lär ska ha varit en av dom första gångerna som [detta företag] haft designen färdig till förhandlingar och inköp, och att detta kommer att synas i det långa loppet. Dessutom är designen gjord enligt nya metoder, vilket innebär att man nu har bättre bilder att jobba med än nånsin tidigare.” (Källa: Forskningsassistent på site i Sydamerika)

Följande citat från en av fältdagböckerna belyser det vardagliga småpratet mellan två Site Managementgruppmedlemmar, en mycket erfaren och en relativt oerfaren (forskningsassistenten). Citatet visar att det vardagliga småpratet i all sin

vardaglighet, och med sin kontextuella förankring, förmedlar erfarenhetsbaserad kunskap om verksamhetsknutna aspekter.

”Kom just på att det har varit en tid ganska hotfattigt. Ett som kunde kanske tas opp är regnet. [Civil supervisor] sade att om det nu regnar före cementet blir lagt i engine beddena kommer [lokala underentreprenörsföretaget] att ha svårigheter att få vattnet bort. [Civil supervisor] hade sagt åt dom att de borde laga lean concrete lite sluttande, så om det regnar är det lätt att få vattnet bortpumpat från ena sidan. Nu när bottnen är jämn fördelas vattnen också jämt där och då dessutom järnet har redan installerats runt engine bedden blir det svårt att få det bort. Så det lär ska vara ett dags arbete för att få detta gjort och där står killarna med svampar (superlon) som suger vattnet. Det är nog bra att fråga [civil supervisor] om det är något jag vill veta eller inte förstår. Han verkar nämligen förklara gärna då jag frågar. Aijo det förklarade han också idag hur man testar fillingmaterialet. Man compactar det i testlaboratoriet, till så tätt som det är möjligt, vilket ses då som 100%. Tätheten mäts med laser. Samma görs sedan på siten efter att fyllnadsmaterialet har tätats. Materialet skall vara åtminstone 95% tätt i jämförelse med testsamplet.” (Källa: Forskningsassistent på site i Centralamerika)

## AVSLUTANDE FUNDERINGAR

Ur det empiriska materialet från kraftverksprojekten framkommer det att småpratet ofta handlar om tidigare genomförda projekt och vad som hände där, liksom om det nu pågående projektet. I samband med kaffepauser, middagar, fester och i andra sociala sammanhang – ofta i den på siten eller i anslutning till bostäderna uppförda bastun – liksom under det vardagliga arbetet ute i maskinhallen, i kontrollrummet eller på sitekontoret, framförs, som ett slags alltid närvarande ljudkuliss, åsikter, kommentarer, skvaller, rykten, historier, tyckande och tänkande. Genom att småpratet ofta är verksamhetsknutet bidrar det samtidigt till den allmänna kunskap och specifika handlingsberedskap om verksamheten som krävs i komplexa industriprojekt.

”Varje gång som vi är någonstans ute med gänget så diskuteras det ju projekt, samt också på kafferaster och annat.-...- Och visst, när det kommer någon på besök så diskuteras tidigare projekt.” (Källa: Forskningsassistent på site i Centralamerika)

Att småpratandet inte vid varje tillfälle görs med syftet att lära ut något belyses i följande citat. Småpratet skall snarare vara underhållande och bidra till den sociala gemenskapen.

”Man talar nog mycket om tidigare projekt, vad som hänt där, vilka problem man haft etc. och överhuvudtaget om erfarenheterna där. Kanske inte så mycket i meningen att lära något, utan man berättar mer som ’berättelser’, något extra roligt eller skit som hänt. Berättelserna ska vara underhållande.” (Källa: Forskningsassistent på site i Centralamerika)

I projektorganisationer kommer människor och arbetar för en kortare eller längre tid för att sedan lämna projektet. Att lära sig förstå den nya situationen när man kommer som ny till gruppen – att lära sig spelet och dess regler, formella liksom informella – blir härmed centralt. Under den första tiden på en ny plats i ett nytt sammanhang är de rådande reglerna och normerna inte något som man självklart känner till (jmf Lennéer-Axelson och Thylefors, 1991). I småpratet formas en kompassriktning som hjälper den nya projektmedarbetaren att navigera sig in i gemenskapen. Småprat, skvaller, historier och rykten kan då förstås som ett medel för att lära sig det aktuella spelet och dess regler. I följande citat hämtat från en av fältdagböckerna beskriver en av forskningsassistenterna inträdet i Site Managementgruppen. Citatet visar att småpratet är centralt redan i ett tidigt skede.

”Såg site för första gången, där har hänt en hel del sedan bilderna jag såg i [staden där huvudkontoret ligger] tagits ... Dagen går åt till att bekanta sig med en massa människor och hålla öronen öppna. Det kommer så mycket ny info att det är svårt att smälta allt. Träffar finnarna [projektmedlem x] (site engineer), [projektmedlem y]? (electrical supervisor) och [projektmedlem z]?, som har hand om den civila sidan. Dessutom minns jag från denna första dag Nanette, sekreteraren och kundens sitechef, vad han nu hette. Han bjöd på lunch på kinesisk restaurang, beställde arroz frito som visade sig vara olja med ris och några grönsaksbitar simmande omkring. Försökte göra mig till nytta på nåt vis, mest såg jag väl dum ut och var i vägen.” (Källa: Forskningsassistent på site i Sydamerika)

Småprat kan, med hänvisning till Czarniawska-Joerges (1988), Gustafsson (1994) och Ekman (1999), ses som en fundamental social aktivitet som möjliggör skapandet av gemensam förståelse och kollektiv handling, vilket följande citat från en av fältdagböckerna visar.

”Killarna satt [i bastun] och uttryckte sig om vad dom egentligen förväntar sig av projektet och varann, och vem som ska jobba tillsammans med vem. Det var ganska intressant att se detta hända, jag tror att killarna svetsades ihop ganska väl igår kväll.” (Källa: Forskningsassistent på site i Sydamerika)

I det allmänna tyckandet och tänkandet, skvallret, ryktena och historierna rymmer erfarenhetsbaserad och personlig kunskap. Och genom småpratet kan den kunskapen förmedlas i form av tysta budskap mellan individer och mellan projekt. Därmed kan småpratet bidra till skapandet, eller uppbyggandet, av den enskilda individens kunskap, förtrogenhet, och till skapandet och upprätthållandet av det organisatoriska minnet.

Småpratet och skvallret behöver inte vara funktionellt, det behöver inte vara till för något alls. Ändå finns det och uppenbarligen lär sig människor av det. Speciellt då det är kontextuellt innefattat. Dessa inlärningsprocesser är troligen för det mesta omedvetna, pre-intellektuella och assimilativa (Gustafsson, 1994). Pratet utgör helt enkelt en dominerande del av varje individs direkta omvärld, det utgör omvärlden, det beskriver omvärlden, det tolkar omvärlden. Det moraliska pratet kommer på detta

sätt, till följd av sin konkreta tillämpning i praktisk situation och kultur, att ständigt forma och omforma människors uppfattning om gott och ont, om rätt och fel. Människors handlingar och moraliserande kan i sin tur väntas påverka och förändra det etiska teoretiserandets och argumenterandets inriktning och innehåll. Så sluts den memetiska replikationscirkeln.

## TYSTA BUDSKAP

Vad kunskap är, och hur kunskap kan förstås, är ett stort filosofiskt område. Jag lutar mig här bland annat mot Kjell S. Johannessen (1999) som i sitt sökande efter vad kunskap är tar vägen via Aristoteles uppdelning i praktisk kunskap, vetenskaplig kunskap och hantverksmässig kunskap samt via Wittgensteins praxisfilosofi, innan han landar i regelkunskap och praxiskunskap. Regelkunskap är sådan kunskap som man uttömmande kan beskriva genom att formulera de berörda reglerna. Praxiskunskap kan, av logiska skäl, inte dokumenteras på samma sätt. Praxiskunskap är sådan kunskap som dels visar sig som en färdighet när det gäller att använda utsagor och dels som en viss förtrogenhet om med de förhållandena som utsagorna säger något om (Johannessen, 1999, s. 39). Jag lutar mig vidare mot Nonaka och Takeuchi (1995) indelning av kunskap i tyst kunskap (tacit) och explicit kunskap, liksom mot Polanyis beskrivningar av tyst kunskap (Polyani, 1966).

Det jag här vill förmedla, är exempel på hur denna ”tysta kunskap”, eller förtrogenhetskunskap, som det snarare handlar om, blir till. I småpratets, vitsberättandets, vandringshistoriernas och skvallrets kölvatten, vid sidan av pratets eventuella direkta och intentionella innehåll, föds *tysta budskap*, kunskapsdelar vilka inte framhålls, men icke desto mindre etsar sig in i åhörarens sinne, minne och verklighetsföreställning. Då den tysta kunskapens obestriddiga betydelse så klar påvisats, vill jag här visa fram en del av dess ursprung, det tysta budskapet inbyggt ”mellan raderna” i det ständigt pågående bruset av småprat.

## REFLEKTION

Vi tänker oss ett mekaniskt system. Ett system där kraft (vridmoment) överförs från en axel till en annan via två kugghjul. Kugghjulen är således systemets överföringsmekanism. Går systemet trögt lägger vi till smörjolja. Det minskar friktionen och överföringen går smidigare. När vi tänker oss kraftverksprojekten som mekaniska system blir en första tanke att smörjoljan motsvaras av småpratet medan det målmedvetna rationella planerandet står för den ekonomiska dynamikens kärna. I detta perspektiv är småpratets plats att verka som medium för att minska friktionen. Men, är det inte i själva verket småpratet som driver projekten framåt, som förmår projekten att fungera? Är det inte småpratet om verkar som överföringsmekanism, som kugghjul? Är det inte genom småpratet, och dess tysta budskap, som projektet fylls med innehåll, mening, och därigenom möjliggör improvisation och kollektiv handling? Är det inte genom småpratet som man lär sig spela projektspelet? Är möjligen småpratet själva svänghjulet i det industriella projektets dynamik?

## REFERENSER

- Adelswärd, Viveka (1999). Prat, skratt, skvaller och gräl och annat vi gör när vi samtalar, Brombergs Förlag, England: Cox & Wyman (Pocketupplaga)
- Björkegren, Charlotte (1999). Learning for the next project, Bearers and barriers in knowledge transfer within an organisation, Licentiate Thesis, IMIE, Linköping: Linköpings Universitet
- Czarniawska-Joerges, Barbara (1988). Att handla med ord - om organisatoriskt prat, organisk styrning och företagsledningskonsultering, Stockholm: Carlsons
- Dawkins, Richard (1983). Den själviska genen, Stockholm: Tidens Förlag
- Dimbleby, Richard och Burton Graeme (1997). Oss emellan - mellanmänsklig kommunikation, Lund: Studentlitteratur
- Dunbar, Robin (1998). Samvaro, skvaller och språkets uppkomst. Trondheim: Nordstedts Ordbok AB.
- Ekman, Gunnar (1999). Från text till batong - om poliser, busar och svennar, Doktorsavhandling vid Handelshögskolan i Stockholm
- Fisher, Walter R. (1989). Human Communication as Narration: Toward a Philosophy of Reason, Value, and Action, Columbia, South Carolina: University of South Carolina Press
- Gustafsson, Claes (1988). Om företag, moral och handling, Lund: Studentlitteratur
- Gustafsson, Claes (1994). Produktion av allvar – om det ekonomiska förnuftets metafysik, Stockholm: Nerenius & Santérus
- Johannessen, Kjell S. (1999). Praxis och tyst kunnsande. Stockholm: Dialoger,
- Karrbom, Tina och Lindahl, Marcus (2000). Complexity Within International Projects, ingår i Kim Wikström och Alf Rehn (red.), Projektperspektiv, Åbo: Företagsekonomiska institutionen vid Åbo Akademi
- Karrbom, Tina (2000). What Happens When Nothing Happens? Conference paper presented at the 16<sup>th</sup> EGOS Colloquium, Helsinki in July 2000
- Karrbom, Tina (2001). Småprat som ljudkuliss, ingår i Finsk Tidskrift, H. 4-5, Åbo: Tryckeri Grafia Oy
- Lennéer-Axelsson, Barbro och Thylefors, Ingela (1991). Arbetsgruppens psykologi, Stockholm: Natur och Kultur
- Lundin, Rolf A. (1998). Temporära organisationer, ingår i Barbara Czarniawska (red.), Organisationsteori på Svenska, Malmö: Liber Ekonomi
- Lundin, Rolf. A. och Söderholm, Anders (1998). Conceptualizing a Projectified Society, in Rolf. A. Lundin, and Christophe Midler (ed), Projects as Arenas for Renewal and Learning Processes, Boston/Dordrecht/London: Kluwer Academic Publishers
- Melin, Lars och Melin, Martin (1996). Dösnack och kallprat, Trondhjem: Nordstedts Ordbok AB
- Nonaka, Ikujiro och Takeuchi, Hirotaka (1995). The Knowledge-Creating Company. New York: Oxford University Press



- Nynäs, Peter (2001). Bakom Guds rygg. Doktorsavhandling. Teologiska fakulteten. Åbo: Åbo Akademi
- Orr, Julian, E. (1996). Talking About Machines, An Ethnography of a Modern Job, New York: Cornell University Press
- Packendorff, Johann (1993). Projektorganisation och projektorganisering – projekt som plan och temporär organisation, Licentiatavhandling vid Samhällsvetenskapliga fakulteten, Umeå: Umeå Universitet
- Packendorff, Johann (1995). Inquiring Into the Temporary Organization: New Directions for Project Management Research, Scandinavian Journal of Management, Vol.11, No.4.
- Polanyi, Michael (1966). The Tacit Dimension, Gloucester: Peter Smith (Reprinted: 1983)
- Sjöstrand, Sven-Erik och Tyrstrup, Mats (1999). Synlig och osynlig företagsledning, ingår i Sven-Erik Sjöstrand, Jörgen Sandberg och Mats Tyrstrup (red.), Osynlig företagsledning, Lund: Studentlitteratur.

*Pink Machine* är namnet på ett forskningsprojekt inom Institutionen för Industriell Ekonomi vid KTH. Dess syfte är att studera de ofta glömda icke seriösa drivkrafterna bakom den tekniska och ekonomiska utvecklingen. Vi lever nämligen i det konstgjordas verklighet, en där tekniken nyskapat, byggt och omformat nästan allt som omger oss. Om du ser dig omkring i den moderna världen, ser du att den består av saker, av artefakter. Till och med det immateriella formas och nyskapas av tekniker - pådrivna av det ekonomiska förnuftets imperativ.

Som Lev Vygotsky och Susanne Langer påpekar, har alla de saker du ser omkring dig, alla dessa tekniska underverk, först fötts i någons fantasier, drömmar, hallucinationer och visioner. Dessa saker, som genom sin efterfrågan styr lokala och globala ekonomiska processer, har för det mesta rätt liten kontakt med det vi brukar kalla "livsnödvändigheter". Snarare, kunde man säga, styrs ekonomin i stort av mänsklighetens bottenlösa törst efter smycken, leksaker och underhållning. Av någon anledning - vetenskapens inbyggda strävan efter att tas på allvar, måhända - har dylika aspekter i mycket begränsad grad uppmärksamats inom teknisk och ekonomisk forskning.

Det vetenskapliga allvarets färg är grå, menar Goethe, medan livet färgas grönt. Vi vill här ta fram ännu en färg, lättsinnets, och den är rosa.

I *The Pink Machine Papers* vill vi dock bredda perspektivet något, ge också vetenskapen en ton av rosa i kanten. Vi vill framför allt skapa ett forum för halvfärdiga vetenskapliga rapporter, filosofiska gissningar och idéutkast. Vi vill alltså föra en forskningsanknuten dialog kring vetenskapliga idéer innan vi utvecklat dem till fastlåsta och stela - grå - slutrapporter och avhandlingar.

Slutligen: själva uttrycket "The Pink Machine" kommer från en intervju utförd i samband med tunga industrileveranser, där en köpare av ett dieselmotorsverk i månghundramiljonklassen sade att han egentligen skulle ha önskat sig sina maskiner rosafärgade.

Claes Gustafsson

